

**HUBUNGAN KAPABILITAS BISNIS DAN
KAPABILITAS PROFESIONAL TERHADAP *OUTCOME*
KINERJA INDUSTRI MEUBEL KAYU DI KOTA
BENGKULU**



SKRIPSI

**Sebagian Didanai Oleh Program Hibah Kompetisi (PHK) A2
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu
Nomor Kontrak : 012/PHK A2-JMFEUNIB/KEU/2005**

**OLEH
EMLIA WIWITRI
CIB002020**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BENGKULU
2006**

**HUBUNGAN KAPABILITAS BISNIS DAN
KAPABILITAS PROFESIONAL TERHADAP *OUTCOME*
KINERJA INDUSTRI MEUBEL KAYU DI KOTA
BENGKULU**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Bengkulu
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program
Sarjana Ekonomi**

**OLEH
EMLIA WIWITRI
CIB002020**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BENGKULU
2006**

Skripsi *Emlia Wiwitri* ini
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Bengkulu, 10 Februari 2006
Pembimbing

Sugeng Susetyo, S.E, MSi
NIP 131 658 008

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen

Sugeng Susetyo, S.E, MSi
NIP 131 658 008

Skripsi *Emilia Wiwitri* ini
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 17 Februari Januari 2006

Bengkulu, 17 Februari 2006
Dewan Penguji

Ketua Penguji

Sugeng Susetyo, S.E MSi
NIP131 658 088

Penguji Utama

Syamsul Bachri, S.E, MS
NIP 131 601 666

Anggota I

Paulus S Kananlua, S.E, Msi
NIP 131 843 048

Anggota II

Syaiful Anwar, AB, SU
NIP 131 414 019

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi

Muhartini salim, S.E, MM
NIP 131 625 933

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita haturkan kehadirat Allah SWT penguasa langit dan bumi yang telah melimpahkan lautan rahmat dan nikmatNya melalui titipan ilmu dan pengetahuan kepada Penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan Kapabilitas Bisnis Dan Kapabilitas Profesional Terhadap *Outcome* Kinerja Industri Meubel Kayu di Kota Bengkulu ” dengan baik dan tepat pada waktunya.

Nilai manfaat sebagai ibadah di hadapan Allah SWT dan bernilai guna bagi makhluk ciptaanNya sebagai panduan dan acuan untuk pendalaman ilmu yang ditekuni, adalah harapan yang dituangkan penulis dari skripsi yang ditulis ini. Sesungguhnya Allah SWT meninggikan derajat orang-orang beriman dan berilmu diantara kamu beberapa derajat (*Al-Mujaadilah, 11*)

Selesainya pembuatan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan serta sumbangsih dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Bapak Sugeng Susetyo, S.E, MSi**, selaku Dosen Pembimbing dan sekaligus ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan inspirasi bagi Penulis dan meluangkan waktu dalam memberikan dukungan ilmu, moril, materil dalam proses penyelesaian skripsi ini.
2. **Ibu Muhartini Salim S.E, MM**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.

3. **Bapak S Paulus Kananlua, S.E, Msi**, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen, yang telah memberikan arahan dasar yang kuat bagi Penulis untuk menyelesaikan penyusunan skripsi .
4. **Bapak Sri Adji Prabawa, S.E, Msi** , yang telah memberikan dukungan moril kepada penulis. Maha besar Allah SWT yang telah menganugrahi aura yang bisa melahirkan inspirasi bagi orang yang ingin tahu arti dan perjuangan hidup.
5. **Bapak Slamet Widodo, S.E, Msi, Phd**, selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Bapak-bapak pemilik industri meubel kayu di Kota Bengkulu yang telah memberikan informasi dan data-data yang disajikan dalam skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, yang telah melakukan tugas mulia melalui ilmu yang bermanfaat bagi Penulis.
8. Bapak dan Ibu staf di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, yang telah membantu proses administrasi dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga dukungan yang Bapak dan Ibu berikan bernilai ibadah di sisi Allah SWT dan kita semua selalu mendapat curahan rahmat dan hidayahNya.

Bengkulu, Januari 2006

Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- *Sesungguhnya Allah SWT tidak akan merubah nasib suatu kaum selama kaum itu sendiri yang merubah nasibnya. (Ar- Ra'du: 11)*
- *Janganlah kamu mencintai sesuatu itu berlebihan, bisa jadi yang kamu cintai itu akan menjadi sesuatu yang kamu benci, dan janganlah kamu membenci sesuatu itu berlebihan bisa jadi yang kamu benci itu menjadi sesuatu yang kamu sayangi. (Imam Turmudziy)*
- *Berbahagiaalah orang yang dapat menjadi tuan untuk dirinya, menjadi pemandu untuk nafsunya, dan menjadi kapten untuk bahtera hidupnya. (Saidina Ali).*
- *Fikirkanlah tentang dirimu, jika suatu bangsa telah berfikir maka tidak ada kekuatan siapapun yang mampu menghentikannya. (Voltaire)*
- *Tidaklah dikatakan seorang pemuda itu orang yang berkata "ini adalah bapak saya" tapi yang dikatakan pemuda itu adalah "ini saya". (Syair Arab)*
- *Jangan Pernah Dibangunkan Matahari Tapi Bangunkanlah Matahari*
- *Arahkan dirimu dengan waktu, tuntun langkahmu dengan pengalaman, dan kembalikan urusanmu dalam genggamannya.*
- *Orang yang hebat bertindak sebelum berkata, dan dia berkata selaras dengan perbuatannya.*
- *Esok tidak akan bisa mengubah apa yang terjadi hari ini, tapi hari ini masih terbuka untuk mengubah apa yang akan terjadi esok.*
- *Harta yang didatangkan oleh angin akan dibawa pergi oleh taufan.*
- *Berfikir adalah cahaya, lalai adalah kegelapan, kejahilan adalah kesesatan.*

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT skripsi ini ku persembahkan untuk:

- Ama (Ermawati) dan Apa (Makmur Ilyas) yang paling ananda sayangi. “ Kasih sayangmu adalah nadiku, dukunganmu menjadi kekuatan dalam setiap nafasku, marahmu jadi kebaikan dalam hidupku, tanpamu ananda bukanlah pemenang, tapi demi dan denganMu ananda adalah kemenangan”.
- Uni (Azra/Aya) dan Uda (Fikri) yang menjadi kaca dalam hidupku. “ Tiada kesempurnaan seorang adik tanpa bimbingan kakaknya, apapun aku hari ini adalah nilai keberhasilan kalian”.
- Om (Rahmon) dan Ante (Iya). “Makasih bimbingan dan arahnya. Sosok yang tenang dan sabar dalam perjuangan hidup adalah aura kuat yang terpancar sebagai teladan bagi orang yang tahu akan keberadaanmu “.
- Adik-adik koe yang gagah dan manis: Fajri, Fandu, Agung, Wempi, Han, Mita dan Tika.” Kalau kalian mampu menyeberangi lautan dengan kedua tangan dan kakimu, maka seberangilah! Jangan takut akan badai dan angin yang kencang, tapi tetap berada dalam jalannya”.
- Pak Bus dan Ibu Baiyar mudiak dan N’esi, D’abrar, D’ alis, D’ fadhli, Um, Ipat. “ Nikmat mana yang patut kita ingkari setelah dianugrahi keluarga yang selalu mengenalNya”.
- My teacher: Ibu Asma, Rosna, Ida, RW, Mislisarni (terkhusus), Haji HB, Ta Monik, Lin, Dedy Indrajaya, Ayah Firdaus. “Keikhlasanmu telah menerangi jalanku, jiwa patriotmu telah mengenalkan aku pada dunia, tiada hari esok tanpa jasa-jasamu. Moga Allah SWT selalu mencurahkan rahmatNya”.
- My friend : Eka, Dian, Lili, dan Heni, . “Memiliki sahabat yang tidak pernah menuntut apapun tapi selalu memberi dan mengerti sahabatnya adalah hakikat persahabatan kita, kalian telah menjadikan hari-hariku yang jauh dari orang-orang yang dicintai lebih ceria dan penuh arti”.
- Rekan-rekan seperjuangan koe, Desti, Yuniqo, dan Irfan. “Perjuangan kita dalam suka dan duka lebih dari cukup menjadi bukti persahabatan, dengan semangat kebersamaan kita telah selesaikan tugas sebagai seorang mahasiswa dan juga teman, Ekstra Joss jalan terus”.
- One Roof Six Gen : Dila (Ucu), Yenti, Rika, Inab (Zet), Isil dan Umi Ihen. “Jangan pernah pisahkan gen yang telah di satukan”. Rekan-rekan aktivis MAN 2 PYK Koid, Ramon, Romi. “Raihlah tekad yang telah menyatu dalam darahmu dan dalam rumahNya”. Sohieb2 di 3 IPA SOETUJU 02. “We always number one”.

- *Seroja Camp: M' Awi, Ega', Hepi, Ria, Yoti, Mena, Lila, Marni, Ade, Kiki, Lis, Heni, Tante (Rika) si cerewet, Rika, dan Ef/ Polin bawel & centil. "Cinta kalian membuat aku terlahir kembali dengan saudara baru. Tempat yang damai, penuh kekeluargaan, ibadah, keceriaan, dan so pasti flower2 kita yang cantik banget".*
- *Teman kecilku di kampung, Rahmi (adiak), Deni si ibu guru dan Yeni si manis "Kebersamaan dengan kalian adalah ujud diriku saat ini"*
- *Sanak-saudara IKAMAMI (Ikatan Keluarga Besar Mahasiswa Minang). Spesial thank you for sang ketua Ul, Dayat (pona'an ku), Is, Ilham, Alex, Awang, Hasni, Uda Iqbal, Uda Panjul dan uda-uda jo uni-uni yang indak tasabuikkan. "Saciok bak ayam sadanciang bak basi jan sampai dilupakan."*
- *Kawan-kawan manajemen A 02 yang kalem banget "Budaya yang kita bangun bersama telah berbuah manis dengan keberhasilan, kesuksesan dan rasa memiliki".*
- *Sahabat seperjuangan manajemen 02, Sayana, Nirta, Rina, Lela Hotmaria, Nita, Melda, Doni, Dayat, Budi, Hadi, Hilman, Alexander, Edo, Adit dan sahabat lain yang ga' teruraikan satu persatu. "Semoga jalan yang kita tempuh selalu menjadi jalan kesuksesan yang selalu kita dambakan, dimanapun kalian berada itu adalah cermin keberhasilan hari ini".*
- *Keluarga besar KUKERTA Desa Taba Air Pauh, Mukrin, Ali, Rika, Asti, Risa, Ria dan Eci, terkhusus Pak Kades (K' Sali) & Ayuk, Bapak, Nenek, dan Ibu dan sahabat-sahabat seperjuangan Taba Air Pauh tercinta."Mengenal kalian adalah masa terindah dalam hidupku, kebersamaan kita telah tertanam dalam lembaran emas kisah hidupku".*
- *Adik-adik Manajemen FE UNIB, Irawan si cerewet, Love si lincah, Arif, Ari, Prebumi, Nova, dan Yeni. "Aturlah barisan perjuangan menuju puncak dengan komitmen yang telah mengantarkan kalian ada di sini".*
- *Keluarga besar FKSI (Forum Komunikasi dan Study Islam) FE UNIB,. "Pengorbanan dalam perjuangan adalah kenikmatan, kebersamaan dan kekeluargaan adalah kekuatan, jemputlah rahmat yang pernah tertinggal, dakilah gunung yang belum pernah kau tempuh dan terimalah cinta yang pernah kau tolak dari Sang Pencipta langit dan bumi".*
- *Keluarga besar BEM FE UNIB 05/06, ketua K' Novian, Mantik (Sekum), Adit, Maya, ,Fitria, Fitri, Pepen, Niko,." Keluarga ini mengajarkan kita melihat dunia dengan jelas tanpa kaca mata dan lensa, maka jagalah mata kalian agar selalu bisa melihat dengan jelas dan tepat sasaran".*
- *Almamaterku tercinta.*
- *Buat AA (Dedy). "Makasih atas kebersamaanmu sebagai kakak dengan tangan terbuka. Wujud yang hadir dalam bentuk rangkaian kata telah menjadi senyum bagi pembaca, pengorbanan dan perhatian telah berubah menjadi setumpuk kekuatan".*

ABSTRACT

Emlia Wiwitri ⁽¹⁾
Sugeng Susetyo, S.E, Msi ⁽²⁾

This research entitle “ The Relation of Business Capability and Profesional Capability to Outcome of Industrial’s Perfomance of Wood’s Meubel in Bengkulu’s Town. This research inspired by condition of industrial’s environment which always change , which also claim of the change in organizatinal, one of them is related with human resource management which can’t released from bussines fungtion.

The aims of this research are to know the relation of bussines capability to effectivity of human resource management competitiv strategy and it’s consequence corelation with outcome industrial’s perfomance, the relation of profesional capability to effectivity of human resource management competitiv strategy and it’s consequence corelation with outcome industrial’s perfomance ,the relation of profesional capability to effectivity of technical human resource management and it’s concequency correlation to outcome industrial’s perfomance on wood’s meuble industry in Bengkulu’s town.

Population in this research consist of 45 wood’s meuble in Bengkulu’s town and just 30 of wood’s meubel in Bengkulu’s were became sample in this research. The sample in this research take from with stratified random sampling method and grouping the population based on scale of industry consist of small scale, middle scale and large scale. The data was collected on this research analysed by descriptively use bivariety correlation analyzer with two tiel test.

Based on the data Analysis, knew that there are positive correlation on business capability correlation to human resource management competitive staregy effectivity is 0,922, profesional capability correlation to human resource management competitive strategy effectivity is 0,926, profesional capability correlation to technical human resource management effectivity is 0,963, human resource management competitive strategy effectivity correlation to outcome of industrial’s perfomance is 0,846 and technical human resource management effectivity correlation to outcome of industrial’s perfomance is 0,868. All of hipotesys in this reseach received with level of significancy is 0,001.

Keyword : Bussines Capability, Profesional Capability, Human Resource Management Competitiv Strategy, Technical Human Resource Management, Outcome industrial’s perfomance.

1. Student
2. Teacher

RINGKASAN

Penelitian ini berjudul “Hubungan Kapabilitas Bisnis Dan Kapabilitas Profesional Terhadap *Outcome* Kinerja Industri Meubel Kayu di Kota Bengkulu” penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi lingkungan industri yang selalu berubah dan menuntut perubahan dalam tubuh organisasi. Salah satunya berkaitan dengan fungsi MSDM yang tidak bisa dipisahkan dari fungsi bisnis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kapabilitas bisnis dan terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya dengan *outcome* kinerja industri, Mengetahui hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri, Mengetahui hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pada industri meubel kayu di Kota Bengkulu. pada masing-masing variabel penelitian terdapat tiga indikator yang terdiri dari inovasi yang mencakup penganekaragaman produk, inovasi produk, dan kemandirian karyawan, perbaikan kualitas yang mencakup jaminan kualitas, layanan kualitas dan perbaikan berkesinambungan, cost reduction yang mencakup sub kontrak pekerjaan, kerja paruh waktu dan perampingan tenaga kerja.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 45 unit usaha dan yang menjadi sampel adalah sebanyak 30 unit usaha. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan metode *stratified random sampling* dengan mengelompokkan populasi berdasarkan skala industri yang terdiri dari skala kecil, skala menengah dan skala besar. Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis secara deskriptif menggunakan alat analisis korelasi *bivariat* dengan metode *two tailed test*.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara variabel-variabel penelitian, dengan korelasi antara kapabilitas bisnis dengan efektivitas strategi kompetitif MSDM adalah sebesar 0,922, hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM sebesar 0,926, hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas teknis MSDM sebesar 0,963, hubungan efektivitas strategi kompetitif MSDM terhadap *outcome* kinerja industri sebesar 0,846 dan hubungan efektivitas teknis MSDM terhadap *outcome* kinerja industri sebesar 0,868. Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan taraf signifikansi sebesar 0,001.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMABAHAN	iv
ABSTRACT.....	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Industri Kecil dan Menengah	13
2.1.2 Lingkungan Bisnis dan Perubahannya	15
2.1.3 Strategi Kompetitif MSDM.....	16
2.1.3.1 MSDM Strategis	16
2.1.3.2 MSDM Teknis.....	18
2.1.4 Efektivitas Strategi Kompetitif MSDM	21
2.1.4.1 Kapabilitas Bisnis dan Efektivitas MSDM Strategis	22
2.1.4.2 Kapabilitas Profesional dan MSDM Teknis	23
2.1.5 <i>Outcome</i> Kinerja Industri.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu	24
2.3 Kerangka Analisis	25
2.4 Hipotesis.....	33

BAB	III	METODOLOGI PENELITIAN	
	3.1	Jenis Penelitian.....	36
	3.2	Sumber Data.....	36
	3.3	Metode Pengambilan Responden.....	37
	3.4	Jenis Data.....	38
	3.5	Definisi Operasional	39
	3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
	3.7	Metode Analisis	47
	3.7.1	Analisis Deskriptif	47
	3.7.2	Analisis Korelasi (<i>Bivariate</i>).....	47
BAB	III	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	4.1	Gambaran Umum Industri	56
	4.2	Karakteristik Responden	59
	4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	61
	4.4	Uji Validitas dan Reliabilitas	67
	4.5	Pembahasan.....	73
BAB	III	PENUTUP	
	5.1	Kesimpulan.....	96
	5.2	Saran.. ..	99

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPAN

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila saya melakukan yang bertentangan dengan hal yang tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak sengaja, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil dari tulisan saya sendiri.

Bengkulu, 17 Januari 2006

EMLIA WIWITRI
CIB002020

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap organisasi. Lingkungan selalu menjadi pertimbangan dalam penetapan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi, dengan demikian perubahan lingkungan organisasi juga harus diimbangi dengan perubahan organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan perubahan.

Banyak aspek dalam organisasi yang harus peka terhadap perubahan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Guna mempertahankan kelangsungan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang berubah, perlu dilakukan upaya perbaikan kinerja, meningkatkan daya kompetisi, mendefinisikan strategi kompetitif yang disesuaikan dengan perubahan (Wayne, 1991; Schuler and Jackson)

Pendefinisian strategi kompetitif perusahaan yang dirumuskan dalam organisasi untuk pencapaian tujuan perusahaan, didalamnya termasuk fungsi MSDM yang tidak bisa dipisahkan dari fungsi bisnis. Fungsi MSDM dibagi menjadi MSDM teknis dan MSDM strategis yang keduanya akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

MSDM teknis yang kegiatannya meliputi aktivitas MSDM, yaitu penarikan karyawan, seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan, penilaian kerja, penggajian, motivasi, kesehatan-keamanan kerja, hubungan internal, *fleksible job description*,

sehingga aktivitas tersebut bisa mencapai kualitas kompetisi yang diinginkan berupa kapabilitas profesional.

Kegiatan MSDM strategis yang dirumuskan untuk membantu organisasi dalam menghadapi perubahan meliputi: penciptaan daya inovasi untuk mendukung strategi inovasi, perbaikan kualitas SDM untuk mendukung strategi peningkatan kualitas, dan pengurangan karyawan (*downsizing*) untuk mendukung strategi pengurangan biaya. (lihat gambar.1).

Tabel 1.1 Lingking HRM and Perfomance

HRM strategy	HRM practices	HRM outcomes	Behavior outcomes	Perfomance outcome	Financial outcomes
Differentiation (inovation)	Selection		Effort/ motivation	Productivity Quality Inovation	Profit
	Training	Commitment			
Foccus (quality)	Appraisal		Cooperation		
				Low	
	Rewards	Quality			
			Involvement	Absence	
	Job design			Labour Turnover Conflict	ROI
Cost (cost reduction)	Involvement	Flexibility	Organizational citizenship	Costumer Complaints Labour turnover	
	Status and security				

Sumber : David E. Quest, 1997: The international journal of human resource management 8:3

Dalam mengaplikasikan strategi kompetitif yang telah dirumuskan untuk mengimbangi perubahan lingkungan organisasi dibutuhkan kerjasama dan kerja keras dari pelaku organisasi. Tidak semua organisasi atau perusahaan yang bisa berhasil,

karena adanya perbedaan keahlian dalam mendesain dan mengimplementasikan strategi tersebut.

Industri kecil dan menengah merupakan salah satu bidang industri yang rentan terhadap perubahan, peluang industri ini untuk bisa mengatasi perubahan juga besar, karena sifat industri yang fleksibel dan memiliki risiko yang kecil dibandingkan dengan industri besar. Industri kecil dan menengah merupakan jantung perekonomian yang telah banyak mensukseskan perekonomian negara. Banyak negara besar yang kuat dalam perekonomian karena telah memperhatikan industri kecil dan menengah, bahkan menjadi penguasa ekonomi dunia seperti Amerika Serikat dimana sebagian besar perekonomiannya ditopang dengan industri kecil dan menengah.

Krisis ekonomi pertengahan 1997 lalu membawa perubahan drastis terhadap dunia industri kecil dan menengah di Kota Bengkulu. Perubahan pada lingkungan internal dan eksternal organisasi membawa ketimpangan dalam perkembangan industri ini. Setiap bidang usaha memiliki permasalahan yang mengancam kelangsungan hidup usahanya, dimana kualitas SDM organisasi dituntut untuk mengimbangi perubahan yang terjadi demi pencapaian tujuan organisasi.

IHPK (Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan) di Kota Bengkulu menurut data Deperindag 1997-2003, dalam laporan tahunan Proyek PIKM selalu mengalami pertumbuhan unit usaha, tenaga kerja, nilai produksi dan nilai tambah produksi walaupun dalam persentase yang relatif kecil. Hal ini disebabkan karena sifat produksi ini yang fleksibel dan lebih mudah mengalihkan kegiatan usahanya ke

bidang lain. Sedangkan ILMK (Industri Logam, Mesin dan Zat Kimia) mengalami penurunan drastis bahkan sampai pada tingkat pertumbuhan 0 %.

Meubel kayu merupakan salah satu industri yang termasuk dalam IHPK yang secara kuantitas, kualitas, nilai produksi termasuk industri yang berpotensi. Sumber daya yang ada di Propinsi Bengkulu adalah kekuatan dalam industri meubel kayu ini. Konsep usaha yang profesional pada sebagian besar industri meubel kayu di Kota Bengkulu telah diterapkan, walupun belum menyentuh seluruh tubuh perusahaan (Deperindag:2004). Sejauh mana penerapan konsep yang telah dilakukan belum teruji pasti dalam bentuk penelitian ilmiah. Dinamika perkembangan industri ini bisa kita lihat dari tabel yang tercantum di bawah ini.

Tabel 1.2 Rata-rata Pertumbuhan Jumlah Unit Usaha, Tenaga Kerja, Nilai Produksi, dan Nilai Tambah Produksi Industri Meubel di Kota Bengkulu Tahun 2000-2004(%)

No	Keterangan	Tahun					
		1997	2000	2001	2002	2003	2004
1	Jumlah unit usaha	10,2	6,2	7,1	7	7,6	7,4
2	Tenaga kerja	12,0	5,8	6,5	7,9	7,4	7,5
3	Nilai produksi	8,5	5,3	5,5	6	5,3	6,4
4	Nilai tambah produksi	6,1	4,9	4,3	4,8	5,6	5,7

Sumber : Deperindag-Bengkulu, 2000-2004, Laporan Tahunan: proyek PIKM

Dari tabel 1.2 bisa kita lihat pertumbuhan industri meubel kayu pra dan pasca krisis. Pertumbuhan pra krisis baik dari jumlah unit usaha, tenaga kerja, nilai produksi, dan nilai tambah produksi berkisar antara 6%-12%. Sedangkan pertumbuhan industri meubel kayu di Kota Bengkulu pasca krisis sejak tahun 2000-

2004 berkisar antara 4%-8%. Peningkatan dalam bidang unit usaha mencapai peningkatan dengan rata-rata berkisar antara 5%-7%. Pertumbuhan tenaga kerja dalam industri ini berkisar antara 5%-8%. Nilai produksi dalam industri ini berkisar antara 5%-7% yang artinya masih berada dibawah laju pertumbuhan jumlah unit usaha dan pertumbuhan tenaga kerja. Sedangkan nilai tambah produksi mengalami pertumbuhan yang paling kecil dibandingkan dengan bagian lain yaitu berkisar antara 4%-6%

Secara keseluruhan kondisi usaha industri meubel kayu berada dalam keadaan konstan walau dengan pertumbuhan yang kecil, karena tidak terdapat fluktuasi yang signifikan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan jumlah unit usaha yang muncul dengan jumlah unit usaha yang mati hampir sama setiap tahunnya (Jamiati:2005).

Dalam *directory* perusahaan komoditas prioritas industri kecil menengah Bengkulu tahun 2004 tercatat 45 usaha perseorangan yang bergerak di bidang meubel kayu yang tersebar Kota Bengkulu, dan 15 unit usaha yang tersebar di kabupaten di luar Bengkulu. Dimana perkembangan yang terlihat pada masing-masing usaha sangat berbeda, dilihat dari perkembangan jumlah tenaga kerja, nilai produksi, jumlah produksi dan kualitas produksi. Pada tahun 2005 ini 45 unit usaha yang ada dalam Kota Bengkulu ini masih beroperasi dengan kondisi yang relatif stabil . Kondisi ini juga terjadi pada unit meubel kayu yang terdapat di luar Kota Bengkulu . Sepuluh unit meubel kayu ini masih berproduksi dengan kondisi yang relatif stabil walaupun

dengan skala yang relatif kecil, sementara di Kota Bengkulu juga terdapat unit usaha yang tumbuh selama tahun 2005.

Terdapat perbedaan kualitas industri meubel kayu yang berkembang di Kota Bengkulu meliputi penggunaan dan pemilihan bahan baku serta pengolahan bahan baku tersebut. Perbedaan ini terjadi karena adanya perbedaan kualitas perusahaan yang berkaitan dengan penerapan strategi kompetitif MSDM yang efektif yang meliputi : inovasi, perbaikan kualitas, dan pengurangan biaya yang didukung oleh kapabilitas bisnis dan MSDM teknis yang meliputi kegiatan fungsi MSDM yang mendukung terhadap strategi yang ditetapkan : penarikan, seleksi, pelatihan, pengembangan karyawan, kompensasi dan hubungan internal (Preffer, 1995), yang didukung oleh kapabilitas profesional, notabenenya akan berpengaruh terhadap *outcome* kinerja industri.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada hubungan kapabilitas bisnis inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
2. Apakah ada hubungan kapabilitas bisnis perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM perbaikan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja perbaikan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

3. Apakah ada hubungan kapabilitas bisnis pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
4. Apakah ada hubungan kapabilitas bisnis terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.
5. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
6. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM perbaikan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja perbaikan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
7. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
8. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

9. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas teknis MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
10. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas teknis MSDM perbaikan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
11. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas teknis MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
12. Apakah ada hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui hubungan kapabilitas bisnis inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
2. Mengetahui hubungan kapabilitas bisnis perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM perbaikan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
3. Mengetahui hubungan kapabilitas bisnis pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
4. Mengetahui hubungan kapabilitas bisnis terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.
5. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

6. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM perbaikan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
7. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
8. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.
9. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas teknis MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
10. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas teknis MSDM perbaikan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

11. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas teknis MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
12. Mengetahui hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk:

1. Memberikan input yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi industri meubel kayu di Kota Bengkulu, untuk meningkatkan *Outcome* Kinerja Industri dengan melihat efektivitas strategi kompetitif yang dikembangkan dalam industri, sehingga menjadi usaha yang relatif stabil dan memiliki daya saing.
2. Memberikan inspirasi bagi peneliti untuk menggali lebih lanjut permasalahan *Outcome* Kinerja Industri meubel kayu di Kota Bengkulu dan memberikan alternatif penyelesaiannya.
3. Sebagai bahan pertimbangan dan acuan bagi peneliti yang ingin mengadakan penelitian lanjutan dalam bidang ini.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah, maka variabel dalam penelitian ini hanya meliputi kapabilitas bisnis dan kapabilitas profesional yang berhubungan dengan strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri pada meubel kayu di Kota Bengkulu dan hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu. Kapabilitas bisnis yang mempunyai hubungan terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM meliputi: inovasi, kualitas, dan pengurangan biaya tenaga kerja yang semuanya termasuk manajemen risiko MSDM yang mengarah pada layanan konsumen (Sculler and Jackson:1997). Kapabilitas profesional berhubungan terhadap efektivitas MSDM teknis mencakup aktivitas fungsi MSDM yang mengacu kepada pelatihan dalam rangka pencapaian *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Industri Kecil dan Menengah

Industri kecil dan menengah merupakan akar perekonomian yang tidak terlepas dari kegiatan perekonomian rakyat. Sektor usaha kecil dan menengah ini adalah salah satu usaha yang memberikan kontribusi yang besar terhadap perekonomian setelah diterpa krisis moneter pertengahan 1997 yang lalu.

Menteri Negara Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah (Menekop & PKM) menunjukkan bahwa pada tahun 2000, 38,99 juta usaha kecil dengan rata-rata penjualan per tahun kurang dari satu miliar (99,85%) dari jumlah perusahaan Indonesia. Pada tahun yang sama ada 55.061 perusahaan yang tergolong usaha kecil dan menengah dengan rata-rata penghasilan per tahun 1 miliar .

Puncak krisis 1998-2000 UKM memberikan kontribusi 60% terhadap PDB (Data Menteri Koperasi dan UKM *dalam* Dinsi:2005). Amerika Serikat kuat dalam perekonomian dan selamat dari krismon karena sebagian besar perekonomian mereka ditopang dengan UKM. Lain halnya dengan Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Singapura dimana terkena dampak krisis, begitu berbahayanya meletakkan telur dalam satu keranjang (Dinsi, 2005). Dengan alasan inilah kita bisa melihat pentingnya peran UKM dalam menopang perekonomian sehingga sangat banyak pendapat para ahli memberikan definisi terhadap UKM tersebut. Menurut The Kian

Wie (1994:94) industri kecil adalah bidang usaha yang penanaman modalnya dalam badan usaha berupa mesin, dan gedung tidak melebihi Rp 200.000.000,00. Sedangkan secara teoritis pengertian industri dipertegas sebagai suatu kegiatan yang menghasilkan barang jadi, setengah jadi yang dihasilkan dari bahan mentah melalui proses pengolahan (Marbun dan Panjaitan, 1986). Dengan demikian industri kecil dan menengah itu mempunyai ciri-ciri (Wibowo, 1998) yaitu menggunakan teknologi sederhana, padat karya, yang menyerap tenaga kerja banyak, tersebar, berkelompok maupun sendiri-sendiri, berproduksi sendiri secara maksimum dan pesanan.

Alasan yang mendukung pentingnya pengembangan industri kecil dan menengah adalah:

1. Fleksibel dan adaptabilitas dalam memperoleh bahan mentah.
2. Relevansinya dalam proses desentralisasi kegiatan ekonomi bisa menunjang terciptanya integrasi pada sektor ekonomi lainnya.
3. Potensi terhadap penciptaan dan perluasan kesempatan kerja bagi pengangguran dan berperan sebagai basis kemandirian ekonomi.
4. Tingkat risiko yang relatif kecil dengan menerapkan teori portofolio bisnis.

(Berry dkk,2001) mengemukakan tiga alasan yang mendasari negara berkembang belakangan ini memandang pentingnya keberadaan UKM :

1. UKM lebih cenderung menghasilkan tenaga kerja yang produktif.
2. UKM sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi.

3. Kegiatan usaha yang bersifat fleksibel sehingga mempunyai risiko yang kecil.

Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan (2003), industri kecil adalah suatu kegiatan ekonomi yang mengelola bahan mentah, bahan baku dan barang setengah jadi yang dimiliki warga negara Indonesia dengan nilai investasi dan mesin, gedung dan tanah tidak lebih dari Rp 200 juta dengan jumlah tenaga kerja berkisar antara 5 sampai 19 orang. Di Kota Bengkulu industri kecil dan menengah menghadapi berbagai permasalahan yang terdiri dari: *kualitas SDM, kualitas produksi, dan pengelolaan usaha*.

2.1.2 Lingkungan Bisnis dan Perubahannya

Lingkungan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis baik langsung maupun tidak langsung. Dimana lingkungan bisnis terbagi pada tiga jenis yaitu: (1) lingkungan bisnis yang mempengaruhi bisnis pada aspek yang berkaitan dengan kegiatan perekonomian; (2) lingkungan industri yaitu lingkungan yang berpengaruh terhadap proses produksi perusahaan mulai dari produk sampai kepada pesaing; (3) lingkungan global yaitu lingkungan bisnis yang lebih beradaptasi terhadap kondisi umum yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap bisnis (Jeff Madura, 2001).

Lingkungan internal dan eksternal berpengaruh terhadap setiap aspek organisasi. Perubahan lingkungan ini dirasakan sebagai tekanan bagi organisasi (Carnall, 1995) sehingga organisasi perlu memberikan antisipasi dengan melakukan penyusunan strategi yang selaras dengan perubahan yang terjadi (Sculler dan

Jackson,1996). Dalam penyusunan strategi dibutuhkan fungsi MSDM didalamnya yang meliputi MSDM teknis dan strategis. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berubah perusahaan harus mengidentifikasi berbagai konsekuensi (Ulrich,1998).

Dalam menghadapi perubahan diperlukan adanya kompetensi yang memenuhi kualifikasi. Dukungan kompetensi MSDM strategis menuntut peran baru SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang, untuk itu diperlukan etos kerja yang baik (Schuller,1997). Sementara kompetensi yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia lengkap dengan sumber daya yang dibutuhkan (Schuller, 1997).

2.1.3. Strategi Kompetitif MSDM

2.1.3.1 MSDM Strategis

Strategi adalah suatu set pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang ditetapkan untuk jangka panjang dalam perusahaan atau organisasi (Thomas dalam Slamet, 2005). Hierarki dalam merumuskan strategi ada empat hal meliputi misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

Perubahan lingkungan organisasi juga harus dibarengi dengan perubahan strategi MSDM untuk proses peningkatan *outcome* kinerja industri. MSDM strategis memberikan kontribusi melalui penyusunan strategi kebijakan MSDM teknis yang kompetitif (Tyson, 1997). Strategi kompetitif perusahaan dibagian *human resource* mencakup inovasi, kualitas, dan pengurangan biaya (Guest, 1997) yang diwujudkan melalui MSDM teknis meliputi kegiatan penciptaan daya inovasi-kreasi SDM untuk

mendukung strategi inovasi, GKM (gugus kendali mutu) untuk mendukung strategi peningkatan kualitas, kebijakan fleksibilitas penugasan tenaga kerja dengan pengurangan karyawan (*downsizing*) untuk mendukung strategi pengurangan biaya tenaga kerja. Dalam menghadapi berbagai tantangan perusahaan berusaha menciptakan keunggulan melalui efisiensi, kualitas, inovasi atau respon terhadap konsumen (Hill dan Jones, 1998).

Ada tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam organisasi atau perusahaan:

1. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk yang mempunyai karakteristik sendiri dibanding dengan pesaing (Sanchez dan Hiene, 1997).
2. Strategi kualitas lebih mengutamakan penawaran produk jasa yang berkualitas, walaupun sama dengan pesaing (Hutton, 1987).
3. Strategi pengurangan biaya dengan dibebankan pada lingkungan internal perusahaan terutama pengefektifan tenaga kerja, sehingga menawarkan produk dengan harga yang rendah (Sanchez dan Hiene, 1987).

Strategi inovasi yang meliputi penganekaragaman produk, inovasi produk agar mempunyai karakteristik, dan memperkecil risiko terhadap inovasi yang dilakukan. Inovasi ini membutuhkan tingkat kreatifitas yang tinggi, mempunyai tingkat kerja sama yang tinggi, memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, implikasinya seleksi karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi dan melakukan penilaian kinerja (Ulrich, 1991).

Kualitas adalah kekesuaian barang dan jasa yang diciptakan dengan standar yang telah ditetapkan dalam memuaskan pemakainya (Crosby,1997). Strategi kualitas menuntut kerjasama, perhatian terhadap kualitas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Dyer, *et.al*, 1998). Implikasinya dalam kegiatan organisasi adalah pembuatan *output* standar karena strategi kualitas melibatkan komitmen organisasi.

Strategi pengurangan biaya memerlukan keahlian yang spesifik dan perhatian pada kualitas. Implikasinya terhadap kebijakan tenaga kerja dengan menggunakan tenaga kontrak, paruh waktu, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran dan perubahan aturan kerja (Stahl, *et.al*, 1992). Dalam hal ini dibutuhkan tenaga kerja yang multi talenta dalam melaksanakan pekerjaan. Program efisiensi akan menimbulkan permasalahan dengan kesejahteraan dan pengembangan karirnya. Dalam menghindari hal ini perusahaan harus meningkatkan profitabilitas dengan mengembangkan pasar, inovasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan proses pembelajaran dan pelatihan (Nuringsih, 2002).

2.1.3.1 MSDM Teknis

Dukungan MSDM teknis dalam mencapai strategi kompetitif perusahaan meliputi aktifitas pelaku organisasi yang ada di perusahaan baik internal maupun eksternal untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan SDM yang terkait dengan kondisi bisnis yang mencakup kompetensi SDM. Kompetitif SDM yang dicapai dengan aktifitas MSDM yang meliputi penarikan karyawan, seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan, penilaian kerja, penggajian, motivasi, kesehatan-keamanan

kerja, hubungan internal dan lainnya. Eksekutif diharapkan dapat melihat fungsi SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif dan mengarahkan menjadi karyawan profesional dalam melakukan keunggulan kompetitif (Nuringsih, 2000).

Adapun pentingnya fungsi-fungsi MSDM yang termasuk dalam MSDM teknis di atas meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia, adalah proses yang secara sistematis meninjau ulang kebutuhan sumber daya manusia, untuk menjamin bahwa sejumlah pegawai dengan skill tertentu akan ada pada saat dibutuhkan.
2. Penarikan, adalah proses pemikatan individu-individu dalam jumlah yang cukup dan mendorong mereka untuk memilih sejumlah pelamar yang masuk yang paling tepat untuk menduduki suatu jabatan di dalam perusahaan.
3. Seleksi, adalah proses sejumlah pelamar yang masuk yang paling tepat untuk menduduki bangku perusahaan.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia, membantu seluruh pelaku organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan ini dilakukan karena lingkungan organisasi selalu berubah dengan cepat. Pengembangan secara terus menerus mengakibatkan perusahaan selalu memenangkan persaingan. Proses pengembangan akan dimulai ketika individu bergabung dengan perusahaan. Dengan diimbangi oleh kompensasi yang

diberikan perusahaan sesuai dengan kapasitas dan tugas yang diberikan perusahaan.

5. Penilaian kinerja, adalah suatu sistem formal yang melakukan peninjauan ulang terhadap hasil kerja individu maupun tim, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja dan SDM perusahaan ke depan.
6. Keamanan dan kesehatan lingkungan kerja, meliputi perlindungan terhadap pegawai dari kecelakaan waktu kerja. Kesehatan berkaitan dengan bebas penyakit fisik maupun mental. Kondisi yang aman akan memberikan kenyamanan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan kerja mereka sehingga akan membawa keuntungan bagi perusahaan.
7. Hubungan internal pegawai, adalah salah satu kegiatan manajer sumber daya manusia yang berhubungan dengan perpindahan pegawai dalam organisasi. Kegiatan tersebut meliputi promosi, transfer, demosi, mutasi, pengunduran diri, pendisiplinan, *lay off*, pensiun, dan PHK.

Namun dalam menghadapi strategi inovasi produk, peningkatan kualitas produk dan pengurangan biaya tenaga kerja untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan yang kompetitif dibutuhkan aktifitas pelatihan SDM secara kontinyu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam menghadapi perubahan perusahaan berusaha mengembangkan proses pembelajaran dan pelatihan (Ulrich,1998). Pelatihan adalah suatu proses menghasilkan kualitas baru yang lebih baik bagi pelaku organisasi. Pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi

adalah upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia karena organisasi harus menghadapi perubahan terus-menerus dari lingkungan organisasi (Soekidjo, 1992). Pelatihan ada dua jenis yaitu, *off the job* (diluar pekerjaan) dan *on the job* (pada saat bekerja).

Kegiatan pembelajaran tentang inovasi produk membutuhkan pelatihan agar strategi inovasi bisa menghasilkan barang yang berkarakteristik. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas dibutuhkan pelatihan secara terus menerus untuk meningkatkan daya saing, sedangkan penerapan *cost reduction* dibutuhkan tenaga kerja yang profesional agar kebijakan yang diambil tidak menjadi bumerang bagi perusahaan.

2.1.4 Efektivitas Strategi Kompetitif MSDM

Untuk mencapai efektivitas strategi kompetitif dibutuhkan kapabilitas, kapabilitas adalah gabungan dari *knowledge*, *skill* dan *ability* (Kacmar, 1999). Kapabilitas juga berarti kemampuan pelaku organisasi untuk melakukan kegiatan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan tepat sasaran sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut tabel yang menunjukkan pentingnya *conseptual skills* dan *technical skills* untuk mengefektifkan penetapan strategi dan pelaksanaannya pada MSDM teknis (Martoyo, 2000).

Non manajerial (training)	Manajerial (development strategi)
Technical Skill	
	Human Resource Skill
	Conseptual Skill

Gambar 2.1 Komposisi *technical skills* dan *conseptual skills*

Dari gambar 2.1 diatas terlihat bahwa efektivitas pelatihan ditopang oleh *technical skills* yang termasuk dalam kapabilitas profesional sedangkan *development strategi* (strategi pengembangan) ditopang oleh *conseptual skills* yang termasuk dalam kapabilitas bisnis.

2.1.4.1 Kapabilitas Bisnis dan Efektivitas MSDM Strategis

Kapabilitas bisnis adalah kemampuan karyawan dalam mempengaruhi manajer untuk melahirkan strategi dan kebijakan serta membantu manajer untuk mengefektifkan strategi tersebut dalam rangka mencapai *outcome* kinerja industri yang maksimum. Untuk meningkatkan efektivitas MSDM diperlukan peningkatan kapabilitas kompetensi (Noe, 1994).

Kapabilitas bisnis merupakan kapabilitas yang mendukung MSDM strategis dan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan mencakup pengetahuan tentang bisnis perusahaan, pengetahuan informasi keuangan perusahaan untuk proses pengambilan keputusan, dan pertimbangan untung rugi dalam pengambilan keputusan bisnis. Dengan demikian kapabilitas bisnis menentukan efektivitas MSDM strategis.

2.1.4.2 Kapabilitas Profesional dan Efektivitas MSDM Teknis

Kapabilitas profesional adalah kemampuan karyawan atau pelaku organisasi dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan organisasi yang dirumuskan dalam strategi kompetitif perusahaan. Kapabilitas profesional akan mengakibatkan aktivitas MSDM menjadi efektif dalam pelaksanaannya. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan meliputi inovasi, kualitas dan *cost reduction* menjadi efektif jika diiringi dengan kapabilitas profesional yang akan berhubungan dengan *outcome* kinerja industri.

Kapabilitas profesional berhubungan dengan MSDM teknis dalam mencapai efektivitas MSDM teknis, mencakup efektivitas pelatihan, pelatihan kreatifitas, penerimaan risiko kesalahan, penjaminan kualitas, layanan kualitas, perbaikan kualitas berkesinambungan, kerja paruh waktu, sub kontrak pekerjaan, perampangan tenaga kerja. MSDM teknis yang efektif juga dijadikan sebagai alat untuk mencapai efektivitas strategi MSDM yang akan berhubungan terhadap *outcome* kinerja industri.

2.1.5 Outcome Kinerja Industri

Kinerja adalah tingkat dimana pegawai mencapai persyaratan–persyaratan tertentu (Simamora, 1995). Sedangkan menurut (Artoyo,1986) kinerja adalah sesuatu yang dicapai-prestasi-kemampuan kerja. *Outcome* kinerja industri adalah hasil yang dituju dalam organisasi atau perusahaan dengan hasil yang maksimal, yang ditinjau

dari berbagai aspek, mulai dari aspek MSDM yang memperhatikan risiko SDM yang lebih berorientasi pada pelayanan konsumen.

Dalam studi ini *outcome* kinerja industri mencakup pencapaian produktivitas produk dengan inovasi, penganeekaragaman produk, inovasi produk baru, budaya inovasi, perintisan, dan kemandirian. Pencapaian peningkatan kualitas, penjaminan kualitas produk, layanan kualitas, perbaikan berkesinambungan. Pencapaian peningkatan efisiensi biaya kerja paruh waktu, sub kontrak, perampangan tenaga kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Strategi kompetitif MSDM yang mencakup MSDM teknis yang berkaitan dengan kualitas hasil yang diperoleh telah banyak diteliti oleh para ahli. Huselid pada tahun 1995 mendapatkan hasil signifikan antara MSDM teknis dan strategis terhadap *firm perfomance* pada bidang *financial outcome*, terhadap 205 data industri di Amerika Serikat. Sebagian peneliti telah menemukan hasil yang signifikan pada pengaruh MSDM strategis dan teknis terhadap *firm perfomance* yang menggunakan data industri, dengan meneliti data *perfomance* yang berhubungan dengan produktifitas, *labour turn over* dan keuangan.

Daleny dan Doty (1996) menghasilkan pengaruh yang signifikan antara MSDM Teknis terhadap *firm perfomance* perbankan. Preffer (1994) meneliti tentang dukungan yang diberikan MSDM teknis terhadap *outcome* kinerja industri. Dengan berbagai aspek dijelaskan bahwa pemahaman yang mendalam terhadap praktek

fungsi SDM dapat memberikan kinerja terbaik bagi MSDM yang memberikan hasil kepada tujuan perusahaan.

Banyak hal yang bisa menguatkan hasil studi ini dengan kejadian yang ada di lapangan. Kita bisa lihat, jika kesehatan karyawan diperhatikan dengan memberikan asuransi kesehatan, maka perusahaan akan terhindar dari waktu yang tidak produktif yang disebabkan ada karyawan yang sakit. Fasilitas kesehatan yang disediakan oleh perusahaan akan bisa meminimalisasi karyawan yang tidak berproduksi karena sakit.

Becker dan Barry (1996) menyarankan, untuk mencapai strategi kompetitif yang efektif dalam perusahaan, maka lakukan peningkatan MSDM yang berkaitan dengan peningkatan keahlian khusus yang unik, susah ditiru, dan tidak mudah digantikan dengan daya jual yang tinggi dimana kompetitif berbasis SDM ini berhubungan positif terhadap *outcome* kinerja industri.

2.3 Kerangka Analisis

Perubahan lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal sangat berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan. Yang pada umumnya dirasakan organisasi sebagai tekanan yang harus diatasi dengan melakukan perubahan dari berbagai fungsi organisasi. Fungsi MSDM merupakan salah satu fungsi yang penting untuk diperbaharui sebanding dengan pergeseran lingkungan organisasi.

Daya kompetisi sangat dibutuhkan dalam upaya mempertahankan kelangsungan perusahaan dalam mencapai *outcome* kinerja yang maksimal. Untuk

meningkatkan kompetisi bisnis dibutuhkan pendefenisian strategi yang kuat dan tepat sasaran. Dalam penelitian ini kita akan membahas strategi kompetitif yang berkaitan dengan *human resource*-nya.

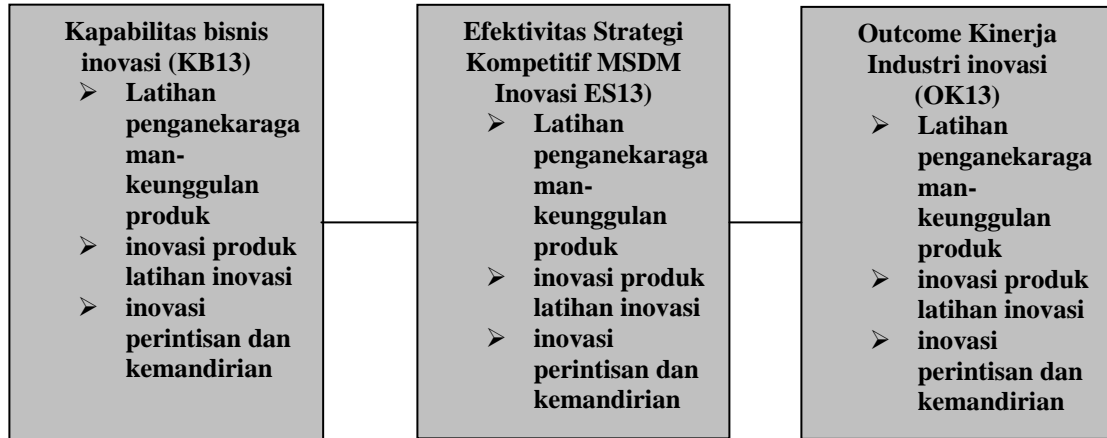
Strategi kompetitif MSDM yang dirumuskan harus efektif guna pencapaian *outcome* kinerja yang baik yang didukung dengan kapabilitas bisnis yang ada pada industri tersebut. Fungsi MSDM teknis dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi kompetitif yang telah dirumuskan. Untuk mencapai efektivitas MSDM teknis dibutuhkan kapabilitas profesional didalamnya.

Strategi kompetitif perusahaan meliputi: inovasi, kualitas, dan pengurangan biaya dengan *fleksibility* tenaga kerja. Dukungan MSDM teknis dalam mencapai strategi kompetitif perusahaan meliputi aktivitas *human investment* yang terdiri dari: pelatihan didalam meningkatkan kreatifitas, penerimaan risiko kesalahan, penjaminan kualitas, layanan kualitas, perbaikan kualitas berkesinambungan, kerja paruh waktu, sub kontrak pekerjaan, perampangan tenaga kerja (Neo, 1994)

Strategi kompetitif dalam perusahaan yang diambil kesemuanya ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang maksimal. Penerapan Strategi kompetitif MSDM yang efektif sebagai alternatif terhadap perubahan lingkungan organisasi akan berhubungan positif terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu. Dimana kita bisa melihat sejauh mana tingkat keberhasilan yang dicapai perusahaan dengan strategi yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka analisis sebagai berikut:

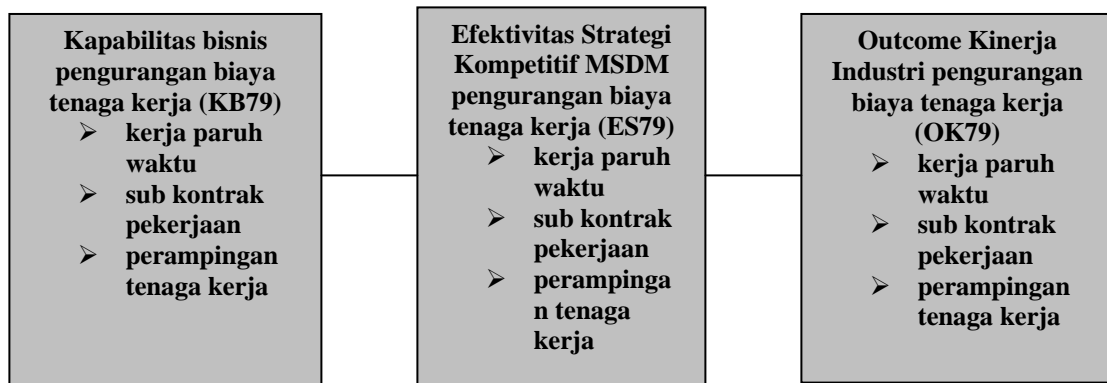
Model hipotesis 1



Model hipotesis 2



Model hipotesis 3



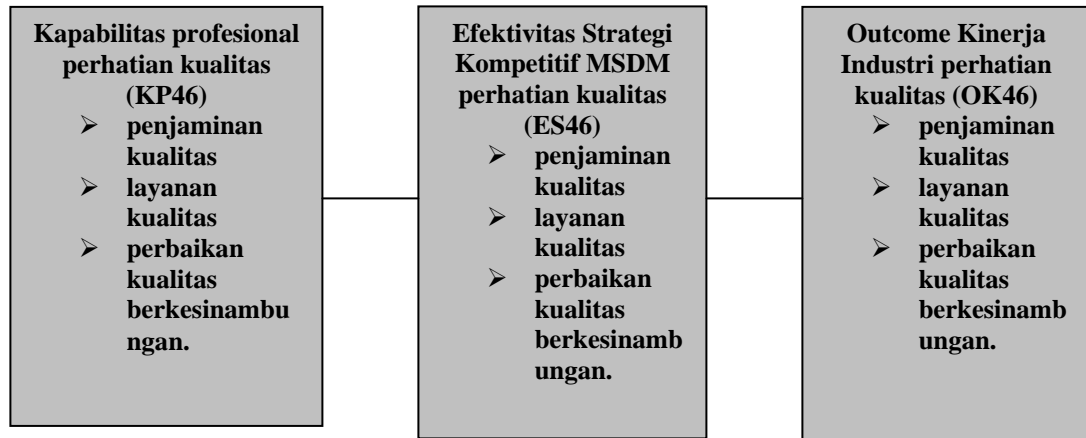
Model hipotesis 4



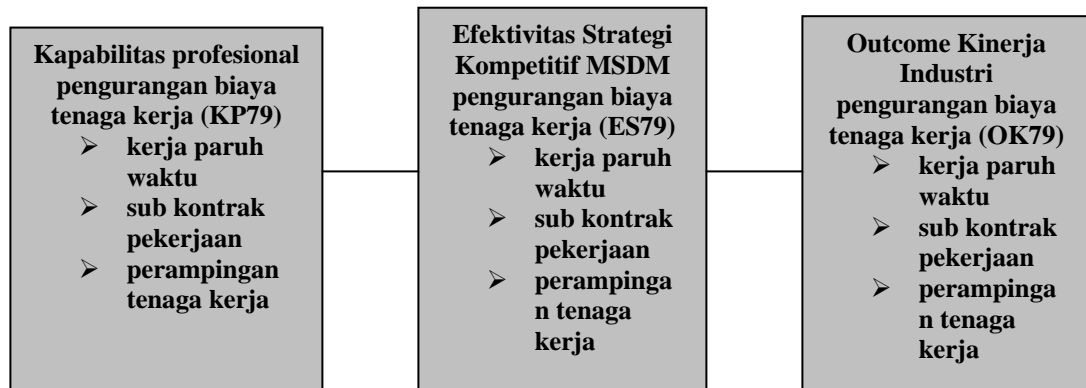
Model hipotesis 5



Model hipotesis 6



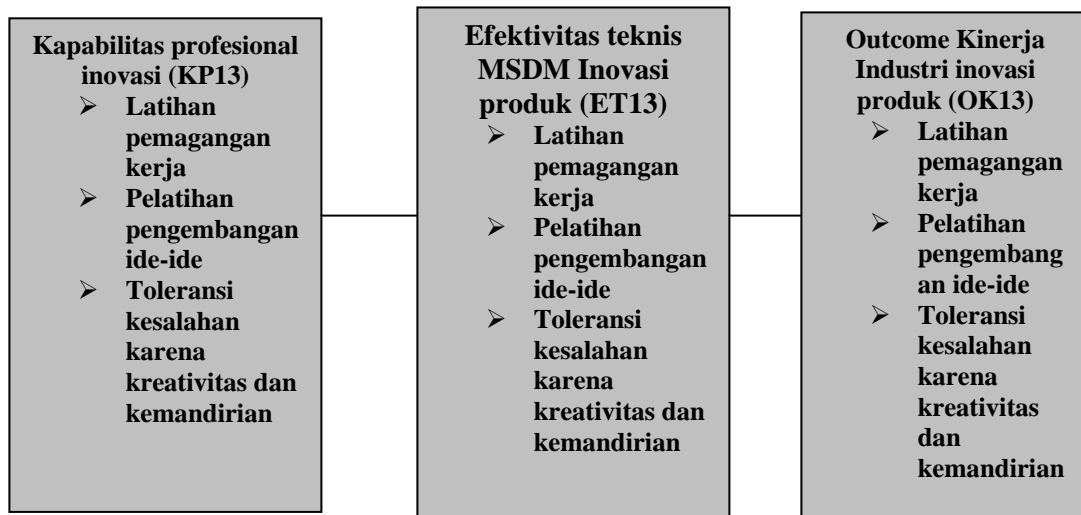
Model hipotesis 7



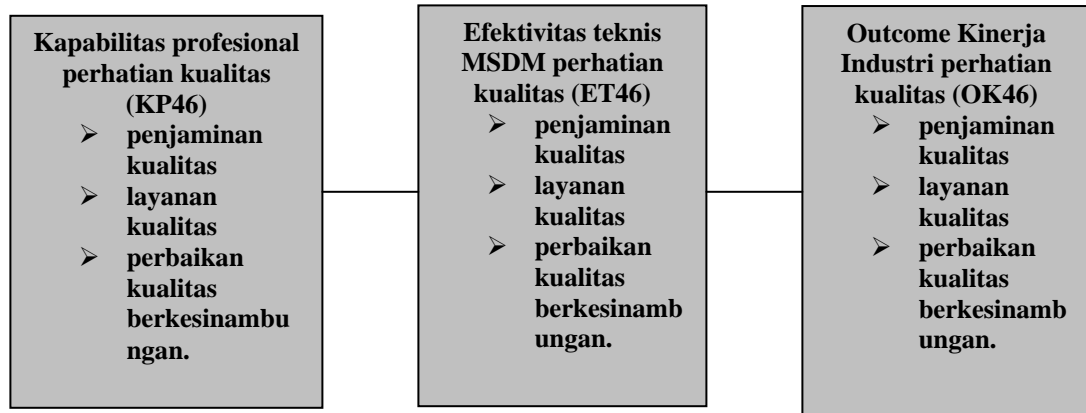
Model hipotesis 8



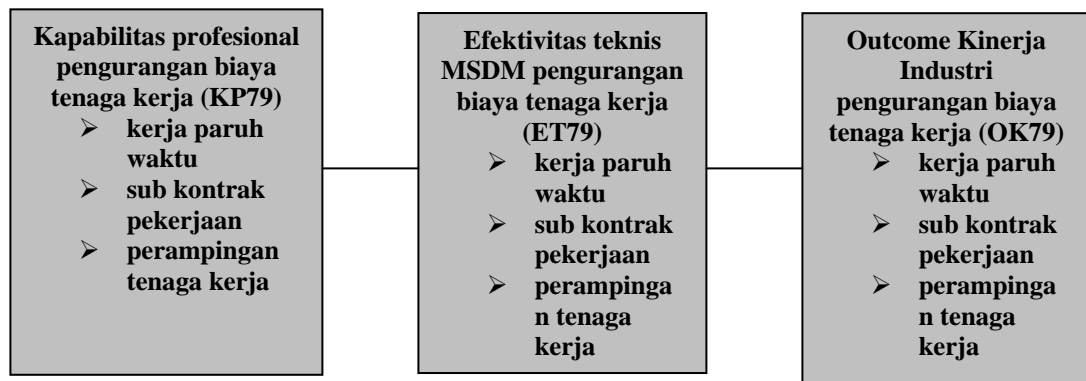
Model hipotesis 9



Model hipotesis 10



Model hipotesis 11



Model hipotesis 12



Gambar 2.2 Kerangka Analisis.

2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga adanya hubungan kapabilitas bisnis inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
2. Diduga adanya hubungan kapabilitas bisnis perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja perbaikan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
3. Diduga adanya hubungan kapabilitas bisnis pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
4. Diduga adanya hubungan kapabilitas bisnis terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.
5. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

6. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja perbaikan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
7. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
8. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.
9. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas teknis MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.
10. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional perbaikan kualitas produk terhadap efektivitas teknis MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja perbaikan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

11. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas teknis MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.
12. Diduga adanya hubungan kapabilitas profesional terhadap efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah deskriptif yang artinya menggambarkan keadaan secara sistematis faktor-faktor dan karakteristik mengenai masalah yang diteliti dengan mengumpulkan informasi aktual secara terperinci guna melukiskan gejala yang ada, dengan menggunakan analisis statistik deskriptif untuk memperoleh gambaran persepsi responden mengacu kepada variabel yang diteliti, untuk mengetahui hubungan antara setiap variabel penelitian digunakan uji statistik.

3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data :

1. Data primer adalah data yang diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuisioner dan *guideline* wawancara yang ditujukan pada responden. Kuisioner ditujukan terutama kepada manajer sumber daya manusia meubel kayu di Kota Bengkulu dimana diasumsikan manajer sumber daya manusia mengetahui kapasitas masing-masing karyawan dan kinerja industri dari tahun ke tahun, yang mencakup kapabilitas bisnis (kapabilitas strategi kompetitif MSDM), kapabilitas profesional (kapabilitas teknis MSDM), efektivitas teknis MSDM, efektivitas strategi MSDM dan *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

2. Data sekunder, berupa data yang diperoleh dari laporan tahunan PIKM Deperindag Bengkulu (publikasi) tentang industri meubel serta data yang didapat dari referensi-referensi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

3.3 Metode Pengambilan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh meubel kayu di Kota Bengkulu yang telah terdaftar dalam data Deperindag tahun 2004 sebagai industri kecil dan menengah di Kota Bengkulu. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 unit usaha dengan skala industri beranekaragam. Dalam penelitian ini sampel diambil sebanyak 30 unit usaha (68%) dari jumlah unit usaha meubel kayu yang ada di Kota Bengkulu. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *stratified random sampling*, yang artinya mengelompokkan populasi kedalam beberapa kelompok yang memiliki ciri-ciri yang sama lalu kemudian diambil secara *simple random sampling* (Kountur,2003). Dalam penelitian ini sampel dikelompokkan berdasarkan skala industri yang meliputi skala kecil, skala menengah dan skala besar yang kemudian pada masing masing kelompok sampel diambil dengan *simple random sampling*.

Berikut tabel pengambilan sampel penelitian meubel kayu di Kota Bengkulu.

Tabel 3.1 Pengambilan Sampel Penelitian Berdasarkan Skala Industri

No	Skala Industri (Omzet/Tahun)	Jumlah populasi	Jumlah sampel	Persentase
1	< 100jt	11 unit	8 unit	72%
2	100-300jt	21 unit	13 unit	62%
3	> 300jt	13 unit	9 unit	69%

Sumber: Laporan tahun PIKM deperindag Bengkulu, 2004

Dari tabel 3.1 di atas terlihat pengelompokan jumlah unit usaha berdasarkan skala industri dengan indikator pada masing-masing tingkatan diukur dari jumlah unit produksi meubel kayu setiap bulannya. Pada masing-masing kelompok skala industri sampel diambil rata-rata 68% pada tiap kelompok, sehingga terdapat perhitungan dengan jumlah sebagai berikut : skala kecil sebanyak 8 unit usaha, skala menengah sebanyak 13 unit usaha dan skala besar sebanyak 9 unit usaha.

3.4 Jenis Data

Jenis data primer yang diperoleh dalam kegiatan survei mencakup variabel sebagai berikut: kapabilitas bisnis, kapabilitas profesional, efektivitas teknis MSDM, efektivitas strategis kompetitif MSDM dan *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu. Setiap variabel terdiri dari tiga indikator dan masing-masing indikator terdiri dari tiga item pertanyaan. Jadi setiap variabel terdapat sembilan item pertanyaan. Pertanyaan yang ditujukan terhadap responden digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel kapabilitas bisnis, kapabilitas profesional, efektivitas strategi kompetitif dan efektivitas teknis berhubungan terhadap *outcome* kinerja industri.

Dengan demikian skala penilaian yang digunakan adalah skala *likert* (Sofyan Efendi *dalam* Singarimbun, 1987) dengan nilai sebagai berikut: 1 (sangat tidak kapabel/sangat tidak efektif), 2 (tidak kapabel/tidak efektif), 3 (cukup kapabel/cukup efektif), 4 (kapabel/efektif), dan 5 (sangat kapabel/sangat efektif), yang artinya besarnya nilai/kode yang didapat dalam proses pengumpulan data akan menunjukkan tingkat kapabilitas yang dimiliki oleh masing-masing industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

3.5 Definisi Operasional

1. Kapabilitas Bisnis

Kapabilita bisnis (kapabilitas strategi kompetitif MSDM) menggambarkan sejauh mana karyawan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi manajer dalam pengambilan keputusan untuk perancangan strategi, dengan indikasi sebagai berikut:

1. Kapabilitas penganekaragaman produk, yakni sejauh mana kemampuan teknis karyawan meubel kayu mampu mempengaruhi perusahaan untuk melakukan pelatihan keanekaragaman produk dan keunggulan produk meubel kayu.
2. Kapabilitas inovasi produk, yakni sejauh mana pengetahuan dan informasi pasar mempengaruhi perusahaan untuk melakukan latihan inovasi produk terhadap karyawan mereka.
3. Kemampuan ambil risiko dan toleransi kesalahan inovasi, yakni sejauh mana kemampuan teknis karyawan meubel kayu mampu menjamin

tingkat risiko dan kesalahan yang terjadi karena adanya inovasi, perintisan dan kemandirian karyawan.

4. Kapabilitas penjaminan produk, yakni sejauh mana perhatian terhadap kualitas mampu mempengaruhi perusahaan untuk melakukan penjaminan kualitas produk.
5. Kapabilitas layanan produk, yakni sejauh mana pengalaman bisnis karyawan mampu mempengaruhi perusahaan untuk meningkatkan pelayanan terhadap produk yang dihasilkan.
6. Kemampuan perbaikan berkesinambungan kualitas produk, yakni sejauh mana perhatian perusahaan terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus terhadap produk mereka.
7. Kemampuan pengaturan kerja paruh waktu, yakni sejauh mana pengetahuan antisipasi bisnis mampu mempengaruhi perusahaan untuk mengambil kebijakan kerja paruh waktu.
8. Kemampuan melakukan sub kontrak pekerjaan, yakni sejauh mana keahlian teknis karyawan mampu mempengaruhi perusahaan untuk mengambil kebijakan sub kontrak pekerjaan.
9. Kemampuan melakukan perampingan karyawan, yakni sejauh mana pengetahuan hubungan internal dalam perusahaan mampu menyarankan perusahaan untuk melakukan perampingan tenaga kerja.

2. Kapabilitas Profesional

Kapabilitas profesional menggambarkan sejauh mana kemampuan karyawan menjalankan fungsi manajemen personalia, dengan indikasi sebagai berikut:

1. Kapabilitas praktek fungsi pelatihan, yakni sejauh mana karyawan mampu mencapai sasaran latihan yang diselenggarakan perusahaan.
2. Kapabilitas praktek fungsi latihan inovasi, yakni sejauh mana karyawan mampu mencapai sasaran pelatihan inovasi penciptaan ide-ide baru yang dilakukan perusahaan.
3. Kapabilitas praktek fungsi penerimaan risiko atau kesalahan, yakni sejauh mana karyawan mampu mentoleransi kesalahan dan risiko yang terjadi karena adanya kreativitas, perintisan dan kemandirian.
4. Kapabilitas praktek fungsi penjaminan kualitas, yakni sejauh mana karyawan mampu mengelola penjaminan kualitas dalam mencapai sasaran penjaminan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan.
5. Kapabilitas praktek fungsi pengelolaan kualitas, yakni sejauh mana karyawan mampu mengelola kualitas untuk mencapai sasaran pengelolaan layanan kualitas.
6. Kapabilitas fungsi pengelolaan kualitas berkesinambungan, yakni sejauh mana karyawan mampu mengelola kualitas berkesinambungan untuk mencapai sasaran pengelolaan kualitas berkesinambungan.

7. Kapabilitas fungsi pengelolaan kerja paruh waktu, yakni sejauh mana kemampuan karyawan mampu mencapai sasaran pengelolaan kerja paruh waktu.
8. Kapabilitas praktek fungsi pengelolaan sub kontrak pekerjaan, yakni sejauh mana karyawan mampu mencapai sasaran pengelolaan sub kontrak pekerjaan.
9. Kapabilitas praktek fungsi pengelolaan perampingan tenaga kerja, yakni sejauh mana karyawan perusahaan mampu mencapai sasaran pengelolaan perampingan tenaga kerja dengan berbagai metode.

3. Efektivitas Teknis MSDM

Efektivitas teknis ini meliputi sejauh mana kegiatan pelaksanaan fungsi MSDM tersebut menurut manajer SDM telah mencapai kinerja kegiatan personalia.

1. Efektivitas praktek fungsi latihan pemagangan kerja, yakni sejauh mana latihan yang dilakukan perusahaan mampu mencapai sasaran kegiatan pelatihan.
2. Efektivitas praktek fungsi latihan inovasi, yakni sejauh mana latihan inovasi mampu untuk mencapai sasaran kegiatan latihan inovasi melalui ide-ide yang kreatif dari karyawan.
3. Efektivitas praktek fungsi budaya kreatif, kemandirian, bagaimana praktek fungsi budaya kreatif dan kemandirian yang dikelola perusahaan mampu mencapai sasaran pelatihan.

4. Efektivitas praktek fungsi pengelolaan penjaminan kualitas, yakni sejauh mana fungsi pengelolaan penjaminan kualitas ini mampu mencapai sasaran kegiatan penjaminan kualitas perusahaan.
5. Efektivitas praktek fungsi pengelolaan layanan kualitas , yakni sejauh mana pengelolaan layanan kualitas ini mampu mencapai sasaran kegiatan pengelolaan kualitas perusahaan.
6. Efektivitas praktek fungsi pengelolaan perbaikan kualitas berkelanjutan, yakni sejauh mana pengelolaan upaya perbaikan kualitas berkesinambungan ini mampu mencapai sasaran kegiatan pengelolaan kualitas berkesinambungan perusahaan.
7. Efektivitas praktek fungsi pengelolaan paruh waktu, yakni sejauh mana pengelolaan kerja paruh waktu dan pengaturan jadwal kerja yang dilakukan perusahaan mampu mencapai sasaran kegiatan pengelolaan paruh waktu perusahaan.
8. Efektivitas praktek fungsi sub kontrak pekerjaan, yakni sejauh mana pengelolaan sub kontrak pekerjaan ini mampu mencapai sasaran praktek sub kontrak pekerjaan perusahaan.
9. Efektivitas praktek fungsi pengelolaan perampingan tenaga kerja, yakni sejauh mana pengelolaan perampingan tenaga kerja yang dilakukan perusahaan mampu mencapai sasaran kegiatan pengelolaan perampingan tenaga kerja perusahaan.

4. Efektivitas Strategi Kompetitif MSDM

Efektivitas strategi kompetitif ini menggambarkan persepsi manajer SDM sejauh mana kebijakan strategi MSDM mampu mencapai kinerja manajemen personalia.

1. Efektivitas kebijakan latihan penganekaragaman produk, yakni sejauh mana kebijakan latihan penganekaragaman produk yang dilakukan perusahaan mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
2. Efektivitas kebijakan latihan inovasi, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
3. Efektivitas kebijakan pengelolaan budaya kemandirian, inovasi, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
4. Efektivitas kebijakan pengelolaan penjaminan kualitas produk, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
5. Efektivitas kebijakan pengelolaan layanan kualitas, yakni sejauh mana kebijaksanaan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
6. Efektivitas kebijakan pengelolaan upaya perbaikan kualitas produk berkesinambungan, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
7. Efektivitas kebijakan kerja paruh waktu, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.
8. Efektivitas kebijakan sub kontrak pekerjaan, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.

9. Efektivitas kebijakan perampangan tenaga kerja, yakni sejauh mana kebijakan ini mampu mencapai tujuan penetapan kebijakan.

5. Outcome Kinerja Industri

Outcome kinerja industri meubel kayu ini menggambarkan persepsi manajer SDM mengenai sejauh mana industri meubel kayu di Kota Bengkulu telah mencapai peningkatan kinerja kompetitif, dengan indikasi sebagai berikut;

1. Pencapaian peningkatan produktivitas keanekaragaman produk dengan pelatihan.
2. Pencapaian peningkatan produktivitas inovasi produk baru.
3. Pencapaian peningkatan budaya perintisan, dan kemandirian karyawan.
4. Pencapaian produktivitas kualitas hasil penjaminan kualitas produk.
5. Pencapaian produktivitas hasil layanan kualitas produk
6. Pencapaian peningkatan kualitas hasil perbaikan berkesinambungan.
7. Pencapaian peningkatan efisiensi biaya dari kebijakan kerja paruh waktu
8. Pencapaian peningkatan efisiensi biaya dari kebijakan sub kontrak pekerjaan.
9. Pencapaian peningkatan efisiensi biaya dari kebijakan perampangan tenaga kerja.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas (Kesahihan)

Untuk menguji apakah data yang diperoleh dalam penelitian ini sah dan handal, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut, maka perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas (kesahihan) digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuannya. Uji validitas dilakukan dengan menghitung atau membandingkan korelasi antara skor totalnya dengan r_{tabel} . Jika $r_{hasil} < r_{tabel}$ maka instrumen tersebut tidak memenuhi syarat, tapi jika $r_{hasil} > r_{tabel}$ maka instrumen tersebut memenuhi syarat atau *valid*.

2. Uji Reliabilitas (Kehandalan)

Uji reliabilitas (kehandalan) dilakukan untuk mengetahui kehandalan variabel atau sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, bila dilakukan pengukuran beberapa kali terhadap gejala yang sama. Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka koefisien Alpha Cronbach (α) $\geq 0,6$. Jika Alpha Cronbach $\geq 0,6$ maka variabel penelitian adalah *reliabel*.

3.7 Metode Analisis

3.7.1 Analisis Deskriptif

Adalah analisis yang diharapkan memberikan gambaran terhadap persepsi responden industri sesuai dengan variabel yang diteliti, untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel penelitian saling berhubungan dalam rangka peningkatan *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu, dan mendapatkan informasi yang akurat tentang praktek penerapan strategi kompetitif MSDM yang diefektifkan oleh kapabilitas bisnis dan kapabilitas profesional karyawan pada masing-masing industri.

3.7.2 Analisis Korelasi (Bivariate)

Untuk mengetahui seberapa besar korelasi antara variabel-variabel penelitian, maka digunakan alat analisis korelasi (*bivariate*) dengan metode *two tiel test* yang akan menggambarkan besarnya hubungan antara variabel-variabel penelitian. Sedangkan metode *Two tiel test* menggambarkan besarnya hubungan antara item-item dari dua variabel penelitian.

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan $t_{\text{Probability } \alpha = 0,06}$ dengan ketentuan sebagai berikut :

Model hipotesis I

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas bisnis dengan efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_0: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas bisnis dengan efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 2

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas bisnis inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas bisnis inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 3

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas bisnis peningkatan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas bisnis peningkatan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 4

$H_a: b_i \neq 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas bisnis pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas bisnis pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 5

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional dengan efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_o: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional dengan efektivitas strategi kompetitif MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 6

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 7

$H_a: b_i \neq 0$ terdapat hubungan kapabilitas profesional peningkatan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional peningkatan kualitas produk terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 8

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas strategi kompetitif MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 9

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional dengan efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_o: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional dengan efektivitas teknis MSDM dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja industri meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 10

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas teknis MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional inovasi produk terhadap efektivitas teknis MSDM inovasi produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja inovasi produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 11

$H_a: b_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional peningkatan kualitas produk terhadap efektivitas teknis MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: b_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional peningkatan kualitas produk terhadap efektivitas teknis MSDM peningkatan kualitas produk dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja peningkatan kualitas produk meubel kayu di Kota Bengkulu.

Model hipotesis 12

$H_a: \beta_i \neq 0$, terdapat hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas teknis MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.

$H_a: \beta_i = 0$, tidak terdapat hubungan kapabilitas profesional pengurangan biaya tenaga kerja terhadap efektivitas teknis MSDM pengurangan biaya tenaga kerja dan sebagai konsekuensi hubungannya terhadap *outcome* kinerja pengurangan biaya tenaga kerja meubel kayu di Kota Bengkulu.

Jika $t_{\text{Probabilitas Hitung}} \leq t_{\text{Probabilitas } \alpha} = 0,06$ maka H_0 ditolak dan sekaligus menerima hipotesis alternatif (H_a), dan jika $t_{\text{Probabilitas Hitung}} \geq t_{\text{Probabilitas } \alpha} = 0,06$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan sekaligus menolak hipotesis alternatif (H_a).

Adapun item-item variabel (kriteria variabel yang membentuk konstruk, kapabilitas bisnis (kapabilitas strategi kompetitif SDM) kapabilitas profesional (kapabilitas teknis SDM), efektivitas strategi kompetitif MSDM, efektivitas teknis MSDM) didapat dalam referensi sebagai berikut:

No	Variabel	Kode Referensi
KAPABILITAS BISNIS		
Inovasi		
1	Penganekaragaman produk	10, 5, 1, 12, 13, 14
2	Inovasi produk	10, 5, 1, 12, 13, 14
3	Ambil risiko	10, 5, 1, 12, 13, 14
Perbaikan kualitas		
4	Penjaminan kualitas produk	10, 9, 6, 12, 13, 14
5	Layanan produk	10, 9, 6, 12, 13, 14
6	Perbaikan kualitas berkesinambungan	10, 9, 6, 12, 13, 14
Cost reduction		
7	Kerja paruh waktu	1, 10, 12, 13, 14
8	Sub kontrak pekerjaan	1, 10, 12, 13, 14
9	Perampangan tenaga kerja	1, 10, 12, 13, 14
KAPABILITAS PROFESIONAL		
Inovasi		
1	Pelatihan	1, 6, 10, 11, 12, 14
2	Latihan kreativitas	1, 6, 10, 12, 14
3	Penerimaan ambil risiko kesalahan	1, 6, 10, 12, 14
Perbaikan kualitas		
4	Pengelolaan jaminan kualitas produk	1, 6, 10, 12, 14
5	Pengelolaan layanan produk	1, 6, 10, 12, 14
6	Pengelolaan kontinyu perbaikan kualitas	1, 6, 10, 12, 14
Cost reduction		
7	Kerja paruh waktu	1, 10, 12, 14
8	Sub kontrak pekerjaan	1, 10, 12, 14
9	Perampangan tenaga kerja	1, 10, 12, 14
EFEKTIVITAS SDM-TEKNIS		
Inovasi		
1	Efektivitas pelatihan	1, 5, 6, 9, 12, 14
2	Efektivitas latihan kreativitas	1, 2, 6, 12, 14
3	Efektivitas penerimaan ambil risiko kesalahan	1, 6, 10, 11, 12, 14
Perbaikan kualitas		
4	Efektivitas pengelolaan jaminan kualitas produk	1, 6, 10, 11, 12, 14
5	Efektivitas pengelolaan layanan produk	1, 6, 10, 11, 12, 14
6	Efektivitas pengelolaan kontinyu perbaikan kualitas	1, 6, 10, 11, 12, 14
Cost reduction		
7	Efektivitas praktek kerja paruh waktu	1, 6, 10, 11, 12, 14
8	Efektivitas praktek sub kontrak pekerjaan	1, 10, 12, 14
9	Efektivitas praktek perampangan tenaga kerja	1, 10, 12, 14
EFEKTIVITAS STRATEGI KOMPETITIF SDM		

Efektif praktek kebijakan :		
Inovasi		
1	Penganekaragaman produk	1, 2, 10, 12, 13, 14
2	Inovasi produk	1, 2, 6, 10, 12, 13, 14
3	Budaya inovasi perintisan dan kemandirian	1, 5, 10, 12, 13, 14
Perbaikan kualitas		
4	Penjaminan kualitas produk	1, 6, 10, 12, 13, 14
5	Layanan produk	1, 10, 12, 13, 14
6	Perbaikan kualitas berkesinambungan	1, 5, 10, 12, 13, 14
Cost reduction		
7	Kerja paruh waktu	1, 6, 10, 12, 13, 14
8	Sub kontrak pekerjaan	1, 10, 12, 13, 14
9	Perampangan tenaga kerja	1, 5, 10, 12, 13, 14
OUTCOME KINERJA INDUSTRI		
Pencapaian Peningkatan Produktivitas		
Inovasi		
1	Penganekaragaman produk	1, 10, 12, 13, 14
2	Inovasi produk	1, 6, 10, 12, 13, 14
3	Budaya inovasi perintisan dan kemandirian	1, 5, 10, 12, 13, 14
Perbaikan kualitas		
4	Penjaminan kualitas produk	1, 6, 10, 12, 13, 14
5	Layanan produk	1, 10, 12, 13, 14
6	Perbaikan kualitas berkesinambungan	1, 5, 10, 12, 13, 14
Cost reduction		
7	Kerja paruh waktu	1, 6, 12, 13, 14
8	Sub kontrak pekerjaan	1, 10, 12, 13, 14
9	Perampangan tenaga kerja	1, 5, 10, 12, 13, 14

Keterangan

1. Neo. R. A., 1994
2. Lado, and Wilson, 1994
3. Lado, *et al*, 1992
4. Certo, 1997
5. Benardin and Russel, 1993
6. Casio, 1995
7. Diyer, *et al*, 1988
8. Sthal, *et al*, 1992
9. Bounds and Pace, 1991
10. Schuller and Jackson, 1996
11. Schuller and Hauber, 1993
12. Huseil, Mark. A, *et al*, 1997
13. Tyson, Shaun, 1997
14. Guest, E. David, 1997

